

## **ИЗМЕНЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ, ОБУСЛОВЛЕННЫЕ ПЕРЕХОДОМ К ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

© **Верхозин Д. В., 2026**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В статье рассматриваются ключевые изменения в менеджменте, обусловленные переходом к цифровой экономике. Автор анализирует особенности цифровой экономики, такие как автоматизация процессов, развитие информационных сетей и ускорение бизнес-процессов, и исследует эволюцию классических подходов к управлению (научная школа, административная школа, рациональная бюрократия, школа человеческих отношений) в условиях цифровизации. Особое внимание уделяется современным подходам, включая Agile-менеджмент и data-driven подход, которые обеспечивают высокую адаптивность и скорость внедрения инноваций. В результате исследования делается вывод о том, что для эффективного управления компаниями, работающими на рынке цифровых услуг, наиболее релевантны гибкие методологии и управление на основе анализа данных, что позволяет успешно функционировать в условиях быстро меняющейся внешней среды.

*Ключевые слова:* менеджмент, цифровая экономика, классические подходы к управлению, информационные сети, рынок цифровых услуг, управление на основе анализа данных, системы искусственного интеллекта

**В** настоящее время в обществе произошли существенные изменения, связанные с активным внедрением цифровых технологий в разные сферы общественной жизни, в том числе в экономическую.

Данные изменения включают в себя цифровизацию производственных процессов, появление у предприятий сотрудников, работающих удаленно, появление онлайн-магазинов, а также электронных средств оплаты товаров и услуг. Произошел переход к цифровой экономике, что следует учитывать предприятиям при организации процесса управления для того, чтобы адаптироваться к новым условиям окружающей среды. Встречается следующее определение цифровой экономики: «Цифровая экономика — это экономическая система, в которой цифровые технологии и интернет играют ключевую роль в производстве, распределении и потреблении товаров и услуг. Она включает использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) для создания и управления бизнес-процессами, взаимодействия с клиентами и партнерами, а также для инновационного развития новых продуктов и услуг.» [11]. Для того, чтобы функционировать эффективно, фирме следует внести изменения в процесс менеджмента, связанные с адаптацией к новым технологиям. Этим обусловлена актуальность темы настоящей работы.

Цель данной статьи заключается в выявлении ключевых изменений в менеджменте, возникающих в условиях перехода к цифровой экономике, а также в определении наиболее эффективных подходов к менеджменту для компании, предоставляющей потребителям цифровые услуги. Для достижения поставленной цели в рамках настоящей статьи выполняются следующие задачи:

1. Выявление особенностей цифровой экономики.
2. Исследование классических подходов к менеджменту, до перехода к цифровой экономике.
3. Анализ влияния цифровых технологий на функции менеджмента, выявление особенностей применения классических подходов к менеджменту в условиях цифровой экономики.
4. Выявление ключевых изменений в управлении при цифровизации.
5. Определение наиболее эффективного подхода для компании, работающей на рынке информационной продукции в сети Интернет.

Особенности цифровой экономики

Одними из первых исследователей, охарактеризовавших цифровую экономику,

являлись канадский ученый Дон Тапскотт и американский информатик Николас Негропонте. Дон Тапскотт одним из первых использовал термин «цифровая экономика» в своей книге «Цифровая экономика: перспективы и опасности в эпоху сетевого интеллекта» [10]. В данной книге Тапскотт описал концепцию цифровой экономики, представляющую систему, в которой ключевую роль играют информация и цифровые сети, а также проанализировал влияние Интернета и информационных технологий на экономику и общество. В своей работе «Цифровая экономика: достоинства и риски» исследовательница Цеденова В.А. отмечает: «Книга Тапскотта 1997 года использовалась бизнесом как «руководство по выживанию» для корректировки своих стратегий в соответствии с ростом числа людей, выходящих в интернет, и давала перспективу загадке вокруг работы в условиях глобализированной экономики.» [10]. Николас Негропонте высказывал предположения о том, что цифровые технологии будут пользоваться большим спросом среди потребителей, а также описал технологичную основу цифровой экономики [14].

Цифровая экономика представляет собой систему, в которой значительную роль играют технологии, информация и информационные сети, в частности, Интернет, знания и данные при этом становятся ресурсом. В данных условиях важную роль начинают играть цифровые сервисы, пользователи приобретают услуги, например — просмотр фильма, не выходя из дома при помощи информационных технологий. Происходит процесс цифровизации — внедрения цифровых технологий во все сферы жизни общества: люди могут совершать покупки при помощи маркетплейсов (Ozon, Amazon), предприятия могут проводить переговоры с поставщиками дистанционно, сотрудники могут выполнять многие виды работ удаленно, не выходя из дома и не приезжая в офис, появилась возможность проводить денежные операции с использованием сети Интернет при помощи онлайн-банкинга и систем электронных кошельков, появились цифровые продукты (например, ПО). В настоящее время продолжается процесс увеличения использования цифровых технологий в экономике, о чем свидетельствует, в частности, стабильный рост мировых объемов продаж в сфере электронной коммерции за последние 5 лет и прогнозируемый рост данного показателя в ближайшие годы (см рис. 1). В связи с этим, можно сделать вывод, что цифровые технологии становятся все более востребованными в экономике и их использование является важным аспектом предпринимательской деятельности.

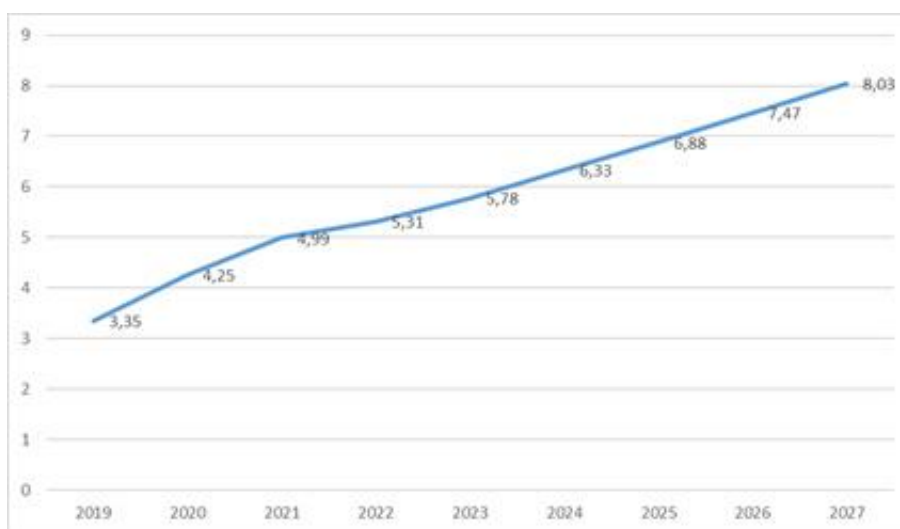


Рис 1. Объем мировых продаж в сфере электронной коммерции за 2021–2024 годы и прогнозируемые объемы продаж на 2025–2027 годы, в триллионах долларов

Источник: составлено автором на основе данных: Geuens, Robin. E-commerce growth: How much has e-commerce grown over the years? / SOAX Ltd [13]

Цифровизация привела к ускорению многих процессов и уменьшению связанных с данными процессами издержек. Благодаря цифровизации архивов фирмы экономят время на поиске необходимой информации, в связи с проведением совещаний онлайн предприятия уменьшают свои издержки из-за отсутствия необходимости в физическом присутствии сотрудников в одном месте в момент совещания, благодаря онлайн-банкингу компании могут одновременно рассчитываться с поставщиками и принимать оплату покупателей, предприятия также могут использовать склады с системами автоматического учета для ускорения процессов приема и отгрузки товаров. В условиях цифровой экономики предприятия также могут использовать системы искусственного интеллекта – «чат-боты» для автоматической обработки заявок от клиентов, экономя время своих сотрудников, а онлайн-навигаторы позволяют фирме эффективнее перевозить необходимое сырье и товары по заданному маршруту благодаря оптимизации маршрута. Фирма также может осуществлять часть взаимодействий с государственными органами дистанционно, получать необходимые государственные услуги с использованием сети Интернет.

При этом у цифровизации есть и определенные недостатки. Они связаны, в частности, с необходимостью производства фирмой дополнительных расходов, связанных с внедрением цифровых технологий. Фирма должна покупать необходимое оборудование и ПО для данного оборудования. При этом период окупаемости внедрения данных технологий часто может составлять несколько лет, однако, если фирма откажется от внедрения данных технологий, она будет проигрывать в конкурентной борьбе фирмам, которые эти

технологии успешно внедрили. В условиях цифровой экономики фирме также необходимо иметь высококвалифицированных сотрудников, способных работать с новыми технологиями и понимающих, как они функционируют. Для этого фирме может потребоваться провести дополнительное обучение своих сотрудников или отдельно нанять специалистов, имеющих соответствующие навыки, что может быть связано с дополнительными затратами. При этом фирмы также рискуют стать жертвами киберпреступников, данные и денежные средства компании могут быть похищены злоумышленниками. Это может произойти в случае, если фирма недостаточно серьезно относится к своей безопасности. В связи с этим фирмам приходится производить дополнительные расходы, направленные на защиту хранящихся в цифровой форме данных.

Особенностями цифровой экономики, в частности, являются автоматизация процессов производства, активное внедрение сети Интернет в экономическую деятельность, развитие информационных сетей, ускорение многих процессов в сфере бизнеса. Данные особенности следует учитывать предприятиям при организации процесса управления.

Теория менеджмента и ее эволюция в период цифровизации

Для того, чтобы понять, как изменился менеджмент в условиях цифровизации, для начала следует рассмотреть основные подходы к менеджменту до перехода к цифровой экономике.

Одним из классических подходов к менеджменту является научный подход, разработанный Фредериком Тейлором, который описал их в своей работе «Принципы научного менеджмента» [15]. Согласно научному подходу Тейлора, управление осуществляется на основе

анализа труда рабочих, разделения управленческих и исполнительных функций, подбора персонала на основе его квалификации [15].

В условиях цифровой экономики при организации труда на предприятии в соответствии с научным подходом возможно проведение исследований со сбором данных при помощи электронных технологий, также возможно определить, какой из сотрудников имеет наиболее подходящую квалификацию для работы с теми или иными цифровыми технологиями и поручить данному сотруднику работу с теми технологиями, в которых он хорошо разбирается. Стандарты выполнения сотрудниками тех или иных задач также возможно разработать при помощи электронных вычислительных устройств и систем искусственного интеллекта, что может помочь избежать ряда ошибок, которые могут быть допущены человеком при разработке данных стандартов вручную.

Еще одним из подходов к менеджменту является административное управление, автор которого — Анри Файоль разработал четырнадцать принципов управления: разделение труда, принцип полномочий и ответственности, дисциплина, единоначалие, единство действий, подчинение личных интересов интересам компании, вознаграждение персонала, централизация, четкая иерархия власти, порядок, справедливость, стабильность персонала, инициатива, корпоративный дух [1]. Также Файоль выделил пять основных функций управления: планирование, организация, распоряжение, координация и контроль. Функция планирования подразумевает постановку целей и задач организации, разработку основных направлений развития. Функция организации включает распределение задач между сотрудниками, определение полномочий подразделений организации. Функция распоряжения представляет собой управление персоналом и организацией. Функция координации — взаимодействие между различными структурами и подструктурами фирмы, а также между ее сотрудниками для достижения общих целей. Функция контроля — сравнение результатов деятельности организации с ее планами, целями и поставленными задачами. В работе Грошевой Е. К и Чуприна А. Д отмечается: «А. Файоль — настоящий классик теории управления; сформулированные им идеи в его книге «Общее и промышленное управление» актуальны и до сих пор» [2].

В условиях цифровизации осуществление менеджмента в соответствии с подходом административной школы имеет ряд особенностей. Планирование возможно осуществлять не только на основе имеющейся информации, но и при помощи составления

прогнозов с использованием систем искусственного интеллекта. Организовать работу предприятия также возможно с использованием цифровых технологий, что позволяет части сотрудников работать удаленно. Функция распоряжения в условиях цифровой экономики также имеет свои особенности. К таким особенностям относятся управление сотрудниками при помощи постановки задач с использованием цифровых платформ (мессенджеры, социальные сети), а также цифровой документооборот. Координация работ между подразделениями и сотрудниками организации может осуществляться с использованием средств дистанционной связи, в том числе сети Интернет, что делает ее более эффективной. Контроль за выполнением работ также может осуществляться с использованием систем онлайн-мониторинга.

Разработанный Максом Вебером подход рациональной бюрократии предполагает, что система организации является бюрократией — формализованной системой строгих правил, лишенная личностного начала. В исследовании Н. Е. Серкиной отмечается: «Бюрократия основывается на строгой системе формальных принципов и правил, воплощенных в безличных формах, наполнение которых зависит от сферы применения бюрократической модели управления.» [6]. Бюрократическая система подразумевает деятельность в соответствии с «алгоритмом» действий, строгую иерархию власти, разделение труда в соответствии с зоной ответственности сотрудников, принятие управленческих решений руководителями в соответствии с инструкциями без учета личных симпатий, профессионализм — сотрудники занимают их должности в соответствии с их компетенциями и продвигаются по карьерной лестнице в соответствии со своими достижениями в профессиональной сфере.

Цифровизация способствует более эффективной реализации данной модели на практике. Благодаря цифровизации появились системы, позволяющие автоматически оценивать эффективность того или иного решения и позволяющие бюрократу выбрать наиболее подходящее решение на основе расчетов. Цифровизация также ускоряет документооборот и увеличивает прозрачность бизнес-процессов, снижая возможность недобросовестного исполнения менеджером своих обязанностей, что, в свою очередь, снижает издержки для предприятия.

Школа человеческих отношений Элтона Мэйо рассматривает сотрудников как людей со своими чувствами и потребностями. Согласно данной школе, следует учитывать не только материальные, но и психологические факторы при выстраивании отношений с сотрудниками. При организации

процесса управления менеджерам следует уделять внимание мотивации сотрудников, а также поддерживать хорошие взаимоотношения между ними, сохраняя климат в коллективе. В работе Добраиной О. А. отмечается: «Такие факторы, как преодоление усталости работников, вызванной монотонным характером работы, авторитет и признание со стороны коллег и руководства, возможности профессионального и карьерного роста заслуживают не меньшего, а, по мнению Мэйо, значительно большего внимания, контроля и регулирования, чем технико-организационные аспекты труда» [3].

Цифровизация позволяет увеличить возможности для взаимодействия между сотрудниками фирмы. Социальные сети и

Интернет позволяют общаться сотрудникам, работающим в разных подразделениях и редко пересекающимся друг с другом, что повышает количество взаимодействий в коллективе. Цифровые платформы представляют собой не только инструмент для дистанционной работы, но и средство общения между сотрудниками, многие из которых могут общаться между собой, находясь в разных помещениях. Таким образом, увеличивается количество взаимодействий между работниками, руководство может выстроить более доверительные отношения с подчиненными, что повысит мотивацию сотрудников и приведет к более эффективному выполнению ими рабочих обязанностей.

Таблица 1. Изменения при реализации классических подходов к менеджменту в цифровую эпоху

Школа менеджмента	Автор подхода	Суть изменений при реализации теории в условиях цифровизации.
Научная школа	Фредерик Тейлор	Управление становится более быстрым и более точным, но менее «человеческим».
Административная школа	Анри Файоль	Переход к электронному документообороту, ускорение процесса принятия решения на основе данных.
Рациональная бюрократия	Макс Вебер	Появилась возможность реализации бюрократических процессов при помощи цифровых систем.
Школа человеческих отношений	Элтон Мэйо	Социальные сети и иные цифровые системы коммуникаций позволяют сотрудникам сближаться и чаще общаться.

Классические подходы к менеджменту продолжают функционировать и в условиях цифровой экономики. При этом произошли изменения в реализации данных подходов к управлению, связанные с внедрением цифровых технологий в работу предприятий.

Основные тенденции в развитии менеджмента в цифровую эпоху.

В эпоху цифровизации появились новые подходы к управлению, которые связаны с востребованностью новых идей и методов менеджмента в связи с внедрением новых технологий. Данные подходы характеризуются менее строгим контролем со стороны руководства предприятия и большим количеством автономии сотрудников при выполнении ими необходимых работ.

Одним из современных подходов к менеджменту является Agile-менеджмент. Данный подход предусматривает взаимодействие между сотрудниками, фокусирование на создании работающего продукта, а не на документации, адаптивность к изменениям, а также постоянное взаимодействие с клиентом. Основные принципы данного подхода заключаются в итеративности (суть заключается в разделении работы над проектом на короткие циклы, в конце каждого из которых часть сотрудников представляет рабочую часть проекта), адаптивности (возможности внести изменения в проект даже на поздних стадиях его создания), фокусировании на

результате (В работе Гульнэры Хузиной отмечается: «Работающий продукт важнее исчерпывающей документации. Вместо того чтобы тратить много времени на создание подробной документации, Agile-подход фокусируется на регулярной поставке рабочего продукта.» [9]) Основная задача менеджера при данном подходе заключается в создании условий для работы команды и определении основных направлений при предоставлении значительного уровня свободы коллективу в реализации проекта. Данный подход является особенно подходящим в условиях цифровой экономики, что связано с быстроменяющимися условиями окружающей среды. В эпоху индустриальной экономики изменения происходили постепенно, с интервалами в несколько лет, в период цифровизации изменения происходят достаточно быстро, в частности, многие компании обновляют свое программное обеспечение несколько раз за месяц, что требует гибкого подхода к созданию проекта с возможностью адаптироваться к изменениям, произошедшим в период создания проекта, с чем помогает справиться Agile-менеджмент.

В эпоху цифровых технологий также важен data-driven подход в менеджменте. Данный подход подразумевает управление на основе анализа данных. Данная концепция позволяет принимать управленческие решения на основе точных математически измеренных данных, а не на основе

ощущений предпринимателя. При принятии решения менеджер может использовать такие данные как основной источник информации, интерпретировать эти данные, а также принимать управленческие решения на основе метрик. При данном подходе также важен расчет таких показателей как KPI и OKR. В условиях цифровой экономики для реализации data-driven подхода могут пригодиться такие инструменты как BI-системы — инструменты для объединения данных из разных источников (например, Microsoft Power BI), а также системы интернет-аналитики (например, Яндекс Метрика).

Для успешного управления предприятием в условиях цифровизации подходят такие инструменты как KPI и OKR (KPI — Key performance indicators — ключевые показатели эффективности; OKR — Objectives and key results — Цели и ключевые результаты). KPI позволяет рассчитать такие показатели как объем выручки, количество новых клиентов и ряд других измеримых показателей, по которым можно оценить эффективность работы сотрудника, отдела или предприятия в целом. Данный инструмент позволяет оценить эффективность работы компании, а также может использоваться для оценки эффективности работы каждого из сотрудников при решении вопроса о выплате

премий. OKR представляет собой систему постановки и достижения цели. Данную методику популяризировал Джон Дорр. В рамках методики OKR компания определяет цель, то есть описание того, что фирма планирует достичь в итоге, и ключевые результаты. В работе Р. Спаркса встречается следующая характеристика данного понятия: «Ключевые результаты — это желаемый результат после выполнения ряда действий. Распространенной ошибкой в OKR является подмена желаемых результатов действиями, которые будут использоваться для достижения целей» [7]. При наличии цифровых технологий использование данных показателей является особенно актуальным в связи с высокой скоростью изменений внешней и внутренней среды, а также в связи с наличием технологий, позволяющих с высокой точностью рассчитать данные показатели.

Для успешного управления фирмой, работающей на рынке цифровых услуг в сети Интернет, следует применять подход, сочетающий в себе адаптивность к изменениям окружающей среды, качество товаров или услуг компании, эффективное взаимодействие между сотрудниками, быстрое внедрение инноваций. Сравним классические и современные подходы к менеджменту для определения наиболее эффективных из них для предприятия.

Таблица 2. Современные и классические подходы к менеджменту

Подход	Гибкость и адаптивность к изменениям окружающей среды	Качество товаров или услуг компании	Эффективность взаимодействия между сотрудниками	Скорость внедрения инноваций
Научный (Тейлор)	Низкая. Каждый сотрудник выполняет отведенные ему функции.	Высокое, благодаря наличию стандартов, инструкций.	Низкая, так как официальная иерархия часто препятствует горизонтальному взаимодействию между сотрудниками.	Низкая, изменения внедряются постепенно.
Административный (Файоль)	Низкая. Централизованное управление организацией ограничивает гибкость	Высокое, за счет наличия регламентов качества.	Средняя, так как ограничена горизонтальная коммуникация.	Низкая, изменения внедряются медленно.
Рациональная бюрократия (Вебер)	Низкая. Формальные правила ограничивают возможности для более гибкого подхода в ряде случаев	Высокое, за счет стандартизации и продукции на основе бюрократических правил.	Низкая, так как регламентирована бюрократическими правилами.	Низкая, изменения внедряются постепенно.

Школа человеческих отношений (Мейо)	Средняя. Не гарантирует быстрого реагирования на изменения.	Среднее, может завесить от вовлеченности работников в процесс производства.	Высокая, так как подход ориентирован на командную работу и коммуникацию с сотрудниками фирмы.	Средняя. Внедрение изменений может встретить сопротивление сотрудников.
Agile-менеджмент	Высокая. Компания может быстро перестраиваться при изменениях на рынке.	Среднее, в связи с тем, что основной фокус подхода сконцентрирован на адаптивности.	Высокая, так как предполагает постоянные взаимодействия внутри команды.	Высокая. Инновации тестируются и внедряются достаточно быстро, подход ориентирован на это.
Data-driven подход	Высокая. Математические расчеты могут заставить компанию быстро менять приоритеты.	Высокое, благодаря контролю качества математическими методами.	Средняя, так как данный подход ориентирован в первую очередь на аналитику и принятие решений на основе данных.	Высокая. Аналитика способствует скорейшему внедрению нововведений.

Сравнение разных подходов к менеджменту показывает, что наиболее эффективными подходами к менеджменту для компании, занимающейся предоставлением услуг посредством сети Интернет, являются современные подходы, Agile-менеджмент и Data-driven подход. Данные подходы характеризуются высокой адаптивностью к быстроменяющимся условиям окружающей среды, а также высокой скоростью внедрения инноваций.

Менеджмент в эпоху цифровой экономики имеет ряд своих особенностей. С развитием цифровых технологий изменилась внешняя среда предприятий, в связи с чем оказались востребованы новые подходы к менеджменту, такие как Agile-менеджмент и data-driven подход.

В настоящее время идет процесс перехода к цифровой экономике. Особенности данного перехода являются автоматизация процессов производства, развитие информационных сетей, активное внедрение сети Интернет в экономическую деятельность, ускорение многих процессов в сфере бизнеса, а также быстро меняющаяся окружающая среда. В связи с развитием цифровых технологий процесс управления предприятиями претерпел значительные изменения. Появилось множество информационных систем, позволяющих автоматизировать многие бизнес-процессы, при этом появилась необходимость в новых подходах к менеджменту для ситуаций, в которых применение классических подходов является низкоэффективным.

В современном мире появились новые подходы к менеджменту, такие как Agile-менеджмент. Данный подход характеризуется итеративностью, адаптивностью к изменениям, а также предусматривает взаимодействие между

сотрудниками и фокусирование на создании работающего продукта. Еще одним подходом к менеджменту является data-driven подход, позволяющий осуществлять управленческие решения на основе анализа данных. В целом, можно сделать вывод, что менеджмент в условиях цифровизации характеризуется активным использованием информационных технологий, высокой адаптивностью к быстро меняющейся внешней среде, автоматизацией многих управленческих процессов и использованием технологий для анализа больших данных в реальном времени. Сравнения современных подходов к управлению с классическими показывают, что для эффективного управления фирмой на рынке цифровых товаров и услуг подходят Agile-менеджмент и Data-driven подход. ■

1. 14 принципов менеджмента Анри Файоля с примерами. – Текст: электронный // Центр междисциплинарной стоматологии Avantis: официальный портал. – Москва, 2026. – URL: <https://avantis-med.ru/blog/14-printsipov-menedzhmenta-anri-fajolya-s-primerami> (дата обращения: 28.03.2026).

2. Грошева Е. К. Принципы и элементы управления по А. Файолю / Е. К. Грошева, А. Д. Чуприна. – Текст: электронный // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2021. – № 3. – С. 412–420. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-i-elementy-upravleniya-po-a-fayolyu/viewer> (дата обращения: 28.03.2026).

3. Добрина О. А. Представления о человеке труда в классической социологии управления организацией: Фредерик Тэйлор и Элтон Мэйо / О. А. Добрина. – Текст: электронный // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. – 2019. – Вып. 3. – С. 412–420. – URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/predstavleniya-o-](https://cyberleninka.ru/article/n/predstavleniya-o-cheloveke-truda-v)

cheloveke-truda-v-klassicheskoy-sotsiologii-upravleniya-organizatsiy-frederik-teylor-i-elton-meyo/viewer (дата обращения: 28.03.2026). – DOI: 10.17072/2078-7898/2019-3-412-420.

4. Дохолян С. В. Особенности развития цифровой экономики на современном этапе / С. В. Дохолян. – Текст: электронный // Известия Кабардино-Балканского научного центра РАН. – 2024. – Т. 26. – № 2. – С. 42–53. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-tsifrovoy-ekonomiki-na-sovremennom-etape/viewer> (дата обращения: 28.03.2026).

5. Жапаров Р. Н. Цифровая экономика: определение, сущность, анализ / Р. Н. Жапаров, Н. Р. Кельчевская. – Текст: электронный // Интеллектуальные бизнес-процессы в промышленности: сборник. – Екатеринбург: УрФУ, 2024. – С. 64–70. – URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/137855/1/978-5-91256-667-7\\_2024\\_064.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/137855/1/978-5-91256-667-7_2024_064.pdf) (дата обращения: 28.03.2026).

6. Серкина Н. Е. Теория бюрократической рационализации Макса Вебера и ее вклад в парадигму индустриального общества / Н. Е. Серкина. – Текст: электронный // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 7. Философия. – 2017. – Т. 16. – № 1. – С. 102–110. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-byurokraticheskoy-ratsionalizatsii-maksa-vebera-i-ee-vklad-v-paradigm-industrialnogo-obschestva/viewer> (дата обращения: 28.03.2026).

7. Спарк Р. ОКР: полное руководство по целям и ключевым результатам / Р. Спарк. – Текст: электронный // Atlassian: официальный сайт. – 2026. – URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/agile-at-scale/okr> (дата обращения: 28.03.2026).

8. Фатхутдинова Д. КРІ (ключевые показатели эффективности) / Д. Фатхутдинова, А. Георгиевская. – Текст: электронный // Unisender: официальный портал. – 2026. – URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-kri/> (дата обращения: 28.03.2026).

9. Хузина Г. Что такое Agile: как функционирует гибкий подход к управлению проектами / Г. Хузина. – Текст: электронный // SberCRM: сервис. – 2026. – URL: <https://sbercrm.com/blog/business/tpost/3h1pbo6u81-chto-takoe-agile-kak-funktsioniruet-gibk> (дата обращения: 28.03.2026).

10. Цеденова В. А. Цифровая экономика: достоинства и риски / В. А. Цеденова. – Текст: электронный // Студенческий научный форум: материалы форума. – 2021. – URL: <https://scienceforum.ru/2021/article/2018023793> (дата обращения: 28.03.2026).

11. Цифровая экономика. – Текст: электронный // ВсеЗаймыОнлайн: официальный портал. – 2026. – URL: <https://vsezaimyonline.ru/terms/cifrovaya-ehkonomika> (дата обращения: 28.03.2026).

12. Data-driven подход. – Текст: электронный // SimpleOne: официальный портал. – 2026. – URL: <https://simpleone.ru/glossary/data-driven-approach> (дата обращения: 28.03.2026).

13. Geuens R. E-commerce growth: How much has e-commerce grown over the years? / R. Geuens. – Text: electronic // SOAX Ltd: website. – 2026. – URL: <https://soax.com/research/growth-ecommerce> (дата обращения: 28.03.2026).

14. Negroponte N. Being Digital / N. Negroponte. – Text: electronic. – Stanford: Stanford University, 1995. – URL:

<https://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Negroponte.%20Being%20Digital.pdf> (дата обращения: 28.03.2026).

15. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management / F. W. Taylor. – Text: electronic. – 1911. – URL:

[https://en.wikisource.org/wiki/The\\_Principles\\_of\\_Scientific\\_Management](https://en.wikisource.org/wiki/The_Principles_of_Scientific_Management) (дата обращения: 28.03.2026).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. 14 принципов менеджмента Анри Файоля с примерами. – Текст: электронный // Центр междисциплинарной стоматологии Avantis: официальный портал. – Москва, 2026. – URL: <https://avantis-med.ru/blog/14-printipov-menedzhmenta-anri-fajolya-s-primerami> (дата обращения: 28.03.2026).

10. Цеденова В. А. Цифровая экономика: достоинства и риски / В. А. Цеденова. – Текст: электронный // Студенческий научный форум: материалы форума. – 2021. – URL: <https://scienceforum.ru/2021/article/2018023793> (дата обращения: 28.03.2026).

11. Цифровая экономика. – Текст: электронный // ВсеЗаймыОнлайн: официальный портал. – 2026. – URL: <https://vsezaimyonline.ru/terms/cifrovaya-ehkonomika> (дата обращения: 28.03.2026).

12. Data-driven подход. – Текст: электронный // SimpleOne: официальный портал. – 2026. – URL: <https://simpleone.ru/glossary/data-driven-approach> (дата обращения: 28.03.2026).

13. Geuens R. E-commerce growth: How much has e-commerce grown over the years? / R. Geuens. – Text: electronic // SOAX Ltd: website. – 2026. – URL: <https://soax.com/research/growth-ecommerce> (дата обращения: 28.03.2026).

14. Negroponte N. Being Digital / N. Negroponte. – Text: electronic. – Stanford: Stanford University, 1995. – URL: <https://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Negroponte.%20Being%20Digital.pdf> (дата обращения: 28.03.2026).

15. Taylor, F. W. The Principles of Scientific Management / F. W. Taylor. – Text: electronic. – 1911. – URL: [https://en.wikisource.org/wiki/The\\_Principles\\_of\\_Scientific\\_Management](https://en.wikisource.org/wiki/The_Principles_of_Scientific_Management) (дата обращения: 28.03.2026).

2. Грошева Е. К. Принципы и элементы управления по А. Файолю / Е. К. Грошева, А. Д. Чуприна. – Текст: электронный // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2021. – № 3. – С. 412–420. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printipy-i-elementy-upravleniya-po-a-fayolyu/viewer> (дата обращения: 28.03.2026).

3. Добрина О. А. Представления о человеке труда в классической социологии управления организацией: Фредерик Тэйлор и Элтон Мэйо / О. А. Добрина. – Текст: электронный // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. – 2019. – Вып. 3. – С. 412–420. – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/predstavleniya-ocheloveke-truda-v-klassicheskoy-sotsiologii-upravleniya-organizatsiy-frederik-teylor-i-elton-meyo/viewer> (дата обращения: 28.03.2026). – DOI: 10.17072/2078-7898/2019-3-412-420.

4. Дохолян С. В. Особенности развития цифровой экономики на современном этапе / С. В. Дохолян. – Текст: электронный // Известия Кабардино-Балканского научного центра РАН. – 2024. – Т. 26. – № 2. – С. 42–53. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-tsifrovoy-ekonomiki-na-sovremennom-etape/viewer> (дата обращения: 28.03.2026).

5. Жапаров Р. Н. Цифровая экономика: определение, сущность, анализ / Р. Н. Жапаров, Н. Р. Кельчевская. – Текст: электронный // Интеллектуальные бизнес-процессы в промышленности: сборник. – Екатеринбург: УрФУ, 2024. – С. 64–70. – URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/137855/1/978-5-91256-667-7\\_2024\\_064.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/137855/1/978-5-91256-667-7_2024_064.pdf) (дата обращения: 28.03.2026).

6. Серкина Н. Е. Теория бюрократической рационализации Макса Вебера и ее вклад в парадигму индустриального общества / Н. Е. Серкина. – Текст: электронный // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 7. Философия. – 2017. – Т. 16. – № 1. – С. 102–110. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-byurokraticheskoy-ratsionalizatsii-maksa-vebera-i-ee-vklad-v-paradigmu-industrialnogo-obshchestva/viewer> (дата обращения: 28.03.2026).

7. Спаркс Р. OKR: полное руководство по целям и ключевым результатам / Р. Спаркс. – Текст: электронный // Atlassian: официальный сайт. – 2026. – URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/agile-at-scale/okr> (дата обращения: 28.03.2026).

8. Фатхутдинова Д. КPI (ключевые показатели эффективности) / Д. Фатхутдинова, А. Георгиевская. – Текст: электронный // Unisender: официальный портал. – 2026. – URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-kpi/> (дата обращения: 28.03.2026).

9. Хузина Г. Что такое Agile: как функционирует гибкий подход к управлению проектами / Г. Хузина. – Текст: электронный // SberCRM: сервис. – 2026. – URL: <https://sbercrm.com/blog/business/tpost/3h1pbo6u81-chto-takoe-agile-kak-funktsioniruet-gibk> (дата обращения: 28.03.2026).

---

## Changes in management driven by the transition to a digital economy

© Verkhozin D., 2026

The article examines the key changes in management driven by the transition to the digital economy. The author analyzes the characteristics of the digital economy, such as process automation, the development of information networks, and the acceleration of business processes, and explores the evolution of classical management approaches (scientific management, administrative management, rational bureaucracy, human relations school) in the context of digitalization. Special attention is paid to modern approaches, including Agile management and the data-driven approach, which ensure high adaptability and speed of innovation implementation. The study concludes that flexible methodologies and data-driven management are most relevant for the effective management of companies operating in the digital services market, enabling them to function successfully in a rapidly changing external environment.

*Keywords:* management, digital economy, classical approaches to management, information networks, digital services market, data-driven management, artificial intelligence systems

---